Xavier MONTSERRAT

Comment motiver

© Éditions d'Organisation, 2004
ISBN : 2-7081-3209-1

Éditions
d'Organisation

Introduction

Qu'est-ce qui nous pousse à agir ? L'histoire de l'être humain est ancrée dans celle de ses motivations. De la révolution néolithique à la mondialisation, la motivation est liée à la notion de besoins et à la recherche de la satisfaction de ces besoins. Cette constante du développement humain s'inscrit dans une dynamique exponentielle dans laquelle plus les hommes et les femmes réussissent à satisfaire leurs besoins, plus ils ont tendance à les multiplier. Au cœur de toutes les organisations humaines émerge la question fondamentale de la motivation. L'enjeu véritable consiste à comprendre ce qui peut motiver les individus et les conduire vers davantage de performance individuelle et de réussite collective. C'est une préoccupation majeure pour l'ensemble des acteurs et plus particulièrement pour les dirigeants. Il n'est en effet plus possible aujourd'hui d'exiger la motivation et de chercher à tout prix à imposer la performance sans faire appel aux attentes et aux aspirations individuelles.

© Éditions d'Organisation

Réfléchir davantage sur le pourquoi que sur le comment

Réfléchir sur la motivation c'est avant tout réfléchir sur les valeurs et le sens de l'action, s'interroger davantage sur le pourquoi des choses que sur le comment. Si le terme de motivation connaît actuellement un grand succès, motiver a toujours constitué une préoccupation majeure quelles que soient les époques. Depuis l'origine, un intérêt particulier a été porté à tout ce qui touche l'influence des Hommes[1] sur les Hommes. En psychologie, c'est à partir des recherches et des publications de Paul DIEL,[2] que le terme de motivation s'est développé. Dans l'univers de la publicité Ernest DITCHER[3] et Louis CHESKIN se disputent la paternité du terme dans les années 1930. En psychosociologie et management, Abraham MASLOW apparaît comme l'un des premiers et des plus célèbres théoriciens de la motivation.[4] Depuis le succès de la « théorie de la pyramide », le foisonnement des apports théoriques a généré une véritable confusion conceptuelle favorisant la prolifération de modèles théoriques fragmentés.

1. Par convention, le générique masculin est utilisé sans discrimination, avec une majuscule il désigne l'espèce humaine, en minuscule il désigne le genre masculin.
2. Paul DIEL : *Psychologie de la motivation*, PUF, 1947.
3. E. DICHTER : *La stratégie du désir*, 1960.
4. Abraham H. MASLOW : *Motivation and personnality*, New York, Harper & Row, 1954.

© Éditions d'Organisation

Chaque individu tend vers un but qu'il se fixe lui-même, celui-ci est déterminé par différents facteurs, tels que le besoin de performance, le sentiment d'utilité, le dépassement de soi, la quête de reconnaissance ou la recherche du pouvoir. La persistance de tabous sociaux explique la difficulté à parler de certains aspects de la motivation liés en particulier aux émotions et au pouvoir. Sur le plan éthique, l'étude de la motivation pose inéluctablement la question de la prédictibilité et de la manipulation des comportements.

Pas de modèle clés en main

Il faut se résoudre à admettre qu'il n'existe pas de modèle type de management de la motivation. Face à la multiplicité des approches conceptuelles et aux nombreuses méthodes proposées clés en mains, force est de constater l'absence de référence unique. La recherche à tout prix d'un mode d'emploi est un leurre, la fétichisation des outils et les recettes miracles sont définitivement vouées à l'échec. La complexité humaine s'accommode mal de solutions toutes faites et la motivation interroge toutes les nuances des comportements humains. Si l'exploration de la motivation commence par l'abandon des certitudes trop établies, en revanche, il convient de ne pas sous-estimer l'expérience personnelle et l'important savoir empirique de chacun.

Le parti pris de cet ouvrage est l'analyse des phénomènes liés à la motivation au sein des organisations, en tentant d'échapper à une lecture mono-disciplinaire et en cherchant

© Éditions d'Organisation

à développer une approche éclectique[1] et pragmatique du sujet. L'élément humain restant irrationnel et irréductible, il importe d'échapper à l'enfermement des certitudes et d'éviter la facilité des solutions toutes faites. La complexité de l'agir individuel et collectif impose l'humilité dans l'analyse, l'imprévisibilité des comportements conduit à la modestie dans l'interprétation des concepts et le caractère paradoxal, voire même contradictoire de la nature humaine incite à la prudence dans l'énoncé des conclusions. Dans un contexte général d'effondrement de la valeur travail, de réduction du temps de travail et de perte des repères traditionnels, la motivation reste un carrefour essentiel d'interaction entre le vouloir individuel, le savoir-faire et le pouvoir ou la marge d'autonomie accordés par l'organisation (voir figure page suivante).

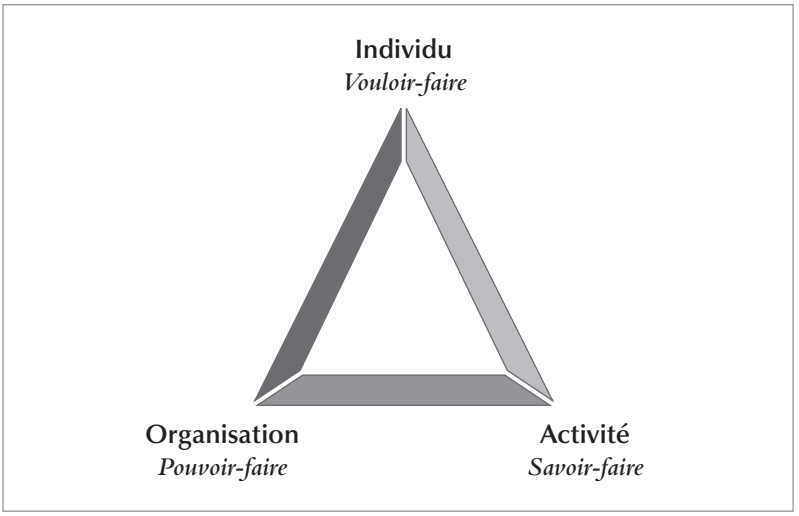
Une notion difficile à définir

Chacun est désormais soumis simultanément à l'instantanéité du temps, la globalisation de l'espace et l'accélération brutale du changement. Dans cet environnement, la dynamique motivationnelle constitue la principale force vitale interne et individuelle génératrice d'effort et de mouvement.

1. Éclectisme, au sens de l'École philosophique de Potamon d'Alexandrie, recommandant d'emprunter aux divers systèmes les thèses les meilleures quand elles sont conciliables, plutôt qu'édifier un système nouveau.

© Éditions d'Organisation

La motivation : un phénomène multidimensionnel



La motivation[1] est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint. Son niveau confère à toute démarche trois caractéristiques : la force, la direction et la persistance. En cherchant à combler ses désirs et ses besoins, l'être humain contribue à diminuer son insatisfaction naturelle. Le premier moteur de la motivation est hédoniste, il traduit avant tout la réponse à une insatisfaction.

1. Éthymologiquement le terme de motivation est issu du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement.

© Éditions d'Organisation

Le terme de motivation s'est imposé au cours du XX^e siècle et le management de la motivation est devenu une activité prospère fondée sur l'audit, le conseil et la formation. Selon les disciplines, le concept de motivation a pris un sens différent.

- En économie, il représente l'ensemble des facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique.
- Dans le domaine de la consommation, il concerne les facteurs psychologiques qui expliquent l'achat d'un produit, sa prescription ou son rejet.
- En psychologie, la motivation correspond au processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite ou de la cessation d'un comportement.

Par ailleurs, il est intéressant d'observer qu'en anglais le terme de « motivation » et celui de « récompense » se traduisent de manière identique par le mot « *incentive* » et qu'en japonais, le terme « *doki* » signifie à la fois « motivation » et « palpitation ».

Pas de motivation sans mobile

La motivation résulte de motifs objectifs et de mobiles subjectifs. En effet, chacun agit et réagit en fonction de sa perception du monde qui l'entoure, en étant plus ou moins attiré par certains aspects qui lui paraissent essentiels.

La notion de « mobile » est liée au conditionnement intérieur de l'individu, à sa personnalité, à son éducation et à

© Éditions d'Organisation

sa culture. Dès lors, chaque personne met en œuvre les moyens dont il dispose et les met au service des buts qu'il s'assigne. Il existe ainsi une « résonance » entre les buts extérieurs poursuivis et l'espace intérieur intime de la volonté et de la prise de décision. Le « comment » est au service du « pourquoi ».
Pour bien comprendre la notion de motivation, il faut la distinguer des notions voisines de mobilisation, d'implication et de stimulation.

Motivation et mobilisation

La confusion entre les termes de motivation et de mobilisation est fréquente. La motivation est un phénomène *interne et individuel*, alors que la mobilisation est un processus *externe et collectif*. C'est un processus de soutien de l'action qui permet de rassembler et de dynamiser les énergies. S'il est assez facile de mobiliser les individus, en revanche il est particulièrement difficile de les motiver.

Mobiliser signifie faire appel à l'action d'un individu ou d'un groupe, créer un intérêt suffisant pour faire agir.
Se mobiliser, c'est utiliser ses forces, les réunir en vue d'une action, rassembler toute son énergie pour l'accomplissement d'un objectif, être prêt à agir. Dans une acception militaire, « la mobilisation» consiste à mettre sur pied de guerre les forces d'un pays, par le rappel dans les armées de tous ceux qui sont désignés pour y servir en temps de paix.

© Éditions d'Organisation

La motivation est un phénomène interne et individuel. Elle oriente les comportements vers un objectif déterminé.

Implication et stimulation

Les notions d'implication et de stimulation doivent également être distinguées. L'implication[1] se définit par rapport à l'accent mis sur les valeurs, en particulier l'attachement à la valeur travail, et l'identification à l'organisation. L'implication correspond à l'importance qu'un individu accorde à son activité professionnelle, son degré d'identification au travail par rapport à d'autres activités. Elle se traduit par la responsabilisation et la recherche d'objectifs de performance.
Le mode de fonctionnement de l'organisation peut cependant annuler les effets de l'implication, car celle-ci répond au besoin de valorisation de soi, d'accomplissement, d'investissement et de développement de ses capacités personnelles. L'implication constitue un facteur déterminant pour le bon fonctionnement d'une organisation, elle est une première étape sur le chemin de la motivation.

La stimulation[2] en revanche, est l'aiguillon qui pousse à agir de l'extérieur, le stimulus qui déclenche un comportement. Il peut s'agir par exemple, de la reconnaissance

1. Du latin « implicare » : engager, entraîner,
2. Du latin « stimulus » : aiguillon

© Éditions d'Organisation

sociale, d'un encouragement ou d'une récompense qui stimule l'action. Le stimulus est ce qui va augmenter l'activité d'un individu, l'inciter à agir, l'encourager, l'activer. Idéalement, le processus de stimulation d'une activité comporte en amont l'incitation à agir et en aval le soutien dans l'action.

Différencier la cause et le facteur de motivation

L'approche de la notion de motivation est souvent empirique et couvre à la fois la cause et le facteur de la motivation. Il faut toutefois bien distinguer ces deux notions.

- La cause de la motivation peut se définir comme la condition nécessaire et suffisante pour qu'une action soit engagée. C'est l'effet déclencheur à l'origine de l'acte produit.
- Le facteur de motivation est, quant à lui lié à l'état potentiel de l'individu ou de son environnement. Les facteurs de motivation plus ou moins prévisibles, présentent un caractère flou et aléatoire. Ils ne déclenchent pas l'acte mais contribuent à sa réalisation.

Motivation extrinsèque et motivation intrinsèque

Dans l'ombre du concept, deux types de motivation spécifique coexistent la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque[1]. La motivation extrinsèque est liée à un renforcement extérieur, c'est une activité non engagée pour

1. Voir la théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN page 64.

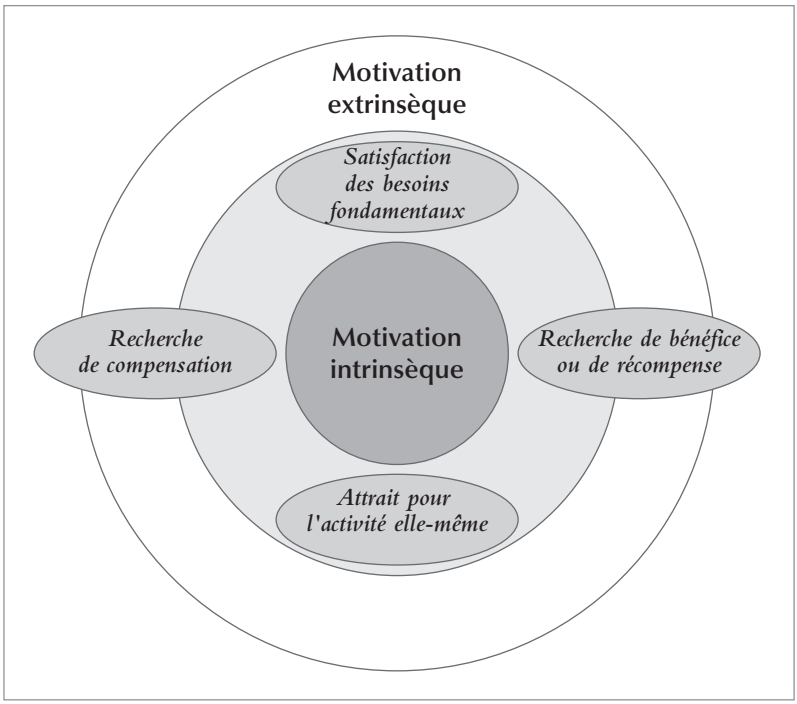
© Éditions d'Organisation

elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou éviter une sanction. Cette forme de motivation est qualifiée « d'extrinsèque », parce qu'elle résulte de promesses ou d'actions extérieures. Il peut s'agir par exemple, de la recherche de compensations financières ou de récompenses . Toutefois, quand l'activité est uniquement centrée sur des motivations extrinsèques le niveau de motivation reste faible. La motivation intrinsèque en revanche, est liée à une motivation personnelle générée par l'attrait de l'activité pour elle-même. Elle est appelée « intrinsèque » parce qu'elle provient de l'individu lui-même. Elle favorise une satisfaction des besoins fondamentaux de connaissance, de compétence, d'autodétermination et d'accomplissement personnel. Les motivations les plus puissantes sont intrinsèques, elles résultent par exemple de la liberté de créer ou d'entreprendre, de la possibilité d'apprendre ou de transférer un savoir-faire, de la satisfaction du travail accompli et de sa reconnaissance.

Dans la sphère de la motivation, les motivations les plus puissantes sont intrinsèques.

© Éditions d'Organisation

La sphère de la motivation



Voir les définitions clés page suivante.

L'organisation source de démotivation

L'organisation, quel que soit son statut, peut se définir comme un ensemble finalisé caractérisé par une hiérarchie, l'existence de règles internes et une inscription dans la durée. Dans cet environnement, la logique institutionnelle génère fréquemment des glissements de finalité et une perte de sens. Les membres de l'organisation n'arrivent plus à percevoir la cohérence de leur action et se

© Éditions d'Organisation

réfugient dans des stratégies de court terme sans lien avec les objectifs globaux de l'institution. Source de démotivation, les questions du sens de l'action et de l'adaptation des individus au changement se trouvent régulièrement posées. Or, la réponse à ces questions résulte davantage des valeurs de référence et de la cohérence de l'ensemble du système, que de l'affirmation d'objectifs d'efficacité ou de la pure rationalité managériale. L'élément fondamental en matière de développement de la motivation n'est pas l'organisation, mais l'individu.

Définitions clés

- ***MOTIVATION*** *: Ensemble des facteurs internes et individuels qui déterminent le comportement humain. Processus de mise en mouvement qui amène un individu à s'engager et à réaliser une action.*
- ***IMPLICATION*** *: Dynamique interne traduisant l'engagement au travail et l'attachement à une organisation.*
- ***MOBILISATION*** *: Processus externe et collectif, de soutien et de dynamisation de l'action. La mobilisation permet la canalisation de l'énergie, d'une personne ou d'un groupe, pour atteindre un objectif. C'est l'action de rassembler et de dynamiser les énergies, de rendre prêt à agir.*
- ***STIMULATION :*** *Incitation externe à agir, dynamique qui induit l'action de l'extérieur.*

© Éditions d'Organisation

Il n'y a pas de changement organisationnel ou humain sans une réelle motivation des acteurs.

Un objectif concret et une valeur ajoutée

Après un recensement dans une *première partie* des principales théories de la motivation, seront explorées dans une *deuxième partie* les voies secrètes permettant le développement de la motivation des personnes. Quel que soit le type d'organisation, c'est toujours la capacité à motiver les individus qui conditionne la performance. Cette dimension qui constitue un enjeu majeur pour les organisations sera abordée dans une *troisième partie*.

Au-delà des nombreuses théories sur le sujet, l'objectif de cet ouvrage est de comprendre comment améliorer concrètement la motivation au sein des organisations et donner à chacun des raisons d'agir. Il n'y a pas de performance sans motivation durable des personnes qui y travaillent. Aussi, il convient de favoriser une prise de conscience et de renforcer le rôle des dirigeants en matière de développement humain. Le management de la motivation constitue une valeur ajoutée *à la fois* pour l'individu et l'organisation.

© Éditions d'Organisation